

فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة

The philosophy of management between the characteristics of rational leadership and the requirements of the external environment of the institution

ط.د. نصرالدين جديد¹، د. مسعودي يونس²

¹ جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)، nasreddine.djedid@univ-tlemcen.com

² جامعة أبو بكر بلقايد (تلمسان)، younes.messoudi@univ-tlemcen.dz

تاريخ الإرسال: 30-12-2022 تاريخ القبول: 22-05-2023 تاريخ النشر: 16-06-2023

ملخص:

إنه ومع تطور الفكر الإداري من الناحية العلمية وتنامي متطلبات السوق من الناحية العملية والالذان يصبان في إشكالية الرفع من جودة أداء المؤسسات المعاصرة، أصبحت معايير القيادة في القرن الواحد والعشرين مبهمة إلى حد ما، لاعتبار أن المدير أصبح أمام رهاني الرفع من جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، وبين تحديدات البيئة الخارجية التي تتسم بالحركية والتغير الدائم، فالتحديات الداخلية للمؤسسة والمتزايدة من قبل الموارد البشرية المتعلقة بالتحسين الدوري لسياسة الأجور والحوافز تقابلها صورة المؤسسة مع محيطها الخارجي من منافسين وعملاء وكذا تموقع المؤسسة بما يتناسب والتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات، مع كل هذه العوامل أضحي القائد الإداري يقف أمام تحدي صياغة فلسفة تسيير مناسبة وفعالة ومرنة تتحكم في مختلف الجوانب التي سبق ذكرها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيدة؛ فلسفة التسيير؛ البيئة الخارجية للمؤسسة؛ الجودة؛ الميزة التنافسية.

Abstract :

With the development of administrative thought from a scientific point of view and the growing requirements of the market in practice, which leads to the problem of raising the quality of performance of contemporary institutions, the standards of leadership in the twenty-first century have become somewhat vague, considering that the manager has become in front of my bet to raise the quality of the product or service provided On the part of the institution, and between the threats of the external environment that is characterized by constant movement

and change, the internal challenges of the institution and the increasing by human resources related to the periodic improvement of the policy of wages and incentives are offset by the image of the institution with its external surroundings of competitors and customers, as well as the positioning of the institution in proportion to the legislation governing the work of institutions, with all these Factors The administrative leader is now facing the challenge of formulating an appropriate, effective and flexible management philosophy that controls the various aspects previously mentioned.

Keywords: Rational leadership; Management philosophy; The external environment of the organization; Quality; Competitive advantage.

المؤلف المرسل: جديده نصرالدين، الإيميل: nasreddine.djedide@gmail.com

1- مقدمة:

تتفق مجموعة كبيرة من المختصين والدارسين في حقل تسيير الموارد البشرية الحديث على تنامي و بروز ظواهر جديدة تحيط بالمؤسسات المعاصرة أثرت بشكل أو بآخر على استحداث صياغة أساليب جديدة ومناسبة تواكب التطور التكنولوجي والمعلوماتي الكبير، والذي أصبح عنصر تهديد إذا ما أساءت المنظمات التعامل معه، كما أصبح عنصر زياده لفعالية العمل الإداري والإنتاج العملي على مستوى المؤسسات إذا ما أحسنت إستغلاله والإستفادة منه، فتزايد الإهتمام بالكيفية التي يستخدمها المديرون في إدارتهم للمؤسسة بشكل عام وفي تسييرهم للموارد البشرية بشكل خاص، أدى إلى حتمية صياغة رؤية حديثة وخاصة للرفع من الأداء على كل المستويات في المؤسسة، إن المديرين في الواقع هم مسيرون للموارد البشرية، فهم جميعا يقومون بمهام وأنشطة تتمحور حول العنصر البشري في المؤسسة مثل الاستقطاب واجراء المقابلات والتعيين وكذا إعداد البرامج التكوينية التي تتناسب والأهداف التي تم إنشاء المؤسسة لأجلها.

ط.د نصرالدين جديد، د. يونس مسعودي

إنه ومن أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة وجب لزاما إعداد استراتيجية فعالة ومناسبة، ففي ظل بروز إشكالية الرفع من جوده أداء المؤسسات واحتدام المنافسة على السوق وكذلك زيادة وتشعب التحديات التي أصبحت قائمة بذاتها وموجودة على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة ألزمت وجود فلسفه تسير تتماشى والموارد البشرية والمادية المتاحة على مستوى المؤسسة.

منذ ثمانينات القرن الماضي استبدل مفهوم إدارة الأفراد في المؤسسات والوحدات الإنتاجية والإدارية بمفهوم مغاير، إعتبر الأفراد العاملين بالمؤسسة موارد بشرية تسعى لتحقيق الهدف العام للمؤسسة، فالتسيير الأمثل لهذه الموارد هو الإشكالية التي عاجلتها مجموعة النظريات والمقاربات في الفكر الإداري التقليدي والحديث، إنه ومن أجل صياغة وتجسيد متطلبات التميز الإداري أصبح لزاما على المؤسسات أن تعتمد فلسفة إدارية، تحمل في قلبها أساليب وتقنيات متكاملة تتيح للمؤسسة أن تستفيد من الموارد المتاحة لديها، وترسي بذلك ثقافة تنظيمية تحتوي كل هذا كل الفواعل لأجل زيادة الإنتاج أو تحسين الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وبالتالي أصبحت القيادة الرشيدة للموارد البشرية بشكل خاص وللمؤسسة بشكل عام تستوجب إحترام المعايير الأخلاقية وكذا مراعاة مجموعة من الإعتبارات مثل تحليل العمل وصياغة الخطط والاستراتيجيات وصناعة القرار وتفعيل الإتصال على مستوى المؤسسة وإدارة الصراع التنظيمي بما يحقق الفائدة على المؤسسة بشكل عام.

يتفق معظم الخبراء والممارسين على أن حسن فهم العناصر البيئية المؤثرة على المؤسسة يعد عاملا هاما في ومؤشرا فاعلا في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لأن ضبط هذه العناصر والإستفادة منها يتيح للمؤسسة الحفاظ على سمعة صورتها في المجتمع ويعزز ميزتها التنافسية بين المؤسسات ويحقق رضا المتعاملين المباشرين مع المؤسسات، إذن وفي ظل ما سبق سنحاول ضمن هذه الورقة البحثية الوقوف على دراسة المعايير اللازمة للقيادة الرشيدة في ظل التحديات السالفة الذكر وذلك انطلاقا من الإشكالية التالية:

- ما المعايير الواجب توفرها في القائد الإداري لمواجهة تحديات البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة؟

فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة

وكفرضية أولية لبحثنا يمكن لنا أن نضع ما يلي:

- ترتبط معايير القيادة الفعالة بصياغة فلسفة تسيير تتناسب ومتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وتأسيسا على ما سبق تظهر أهمية تناول هذا الموضوع في كونه مساهمة متواضعة للوقوف على معايير القيادة الرشيدة واسهامات الفكر الإداري الحديث، في ظل بروز مجموعة من المتغيرات على نطاق المؤسسات المعاصرة كال تكنولوجيا والتسويق الإلكتروني والهندسة الإدارية والتميز الإداري، معتمدين بذلك على مقارنة الدور من خلال تسليط الضوء على الدور المحوري الذي يشغله المدير في المؤسسة، وكذا مقارنة التحليل الاستراتيجي من خلال دراسة الآليات الحديثة المعتمدة في تسيير منظمات الأعمال.

2. - تحديات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة:

إن المنظمات لا تعمل في فراغ وإنما تعتبر أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية تتسم بالتذبذب والحركة وفيها الكثير من العناصر التي يمكن أن تشكل مؤثرات توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر، لذا فإن التشخيص الأمثل لهذه البيئة ومكوناتها وطبيعة تفاعلاتها أصبح أمرا ضروريا لنجاح إدارة المنظمة، خصوصا في عالم اليوم الذي تتسارع فيه التطورات التكنولوجية والمعرفية.

إن هناك بعدين أساسيين هما: فهم الزبائن والمستهلكين ومعرفة ما يريدون وما يرفضون، وهذه المعرفة الدقيقة تعني ضمان ولائهم وبالتالي الاحتفاظ بالحصة السوقية للمنظمة، والبعد الآخر هو قدرة المنظمة على الإنتاج بجودة عالية بما يضمن سمعة حسنة وصورة للمنظمة في بيئتها التي تنشط فيها، ما يتيح لها الاحتفاظ بالزبائن أو المتعاملين وإمكانية الحصول على زبائن جدد، إن الاستجابة للمؤثرات البيئية الخارجية تحددها قدرة المنظمة وإمكاناتها ومكونات بيئتها الداخلية والتي تلعب فيها ثقافة المنظمة دورا مهما باعتبارها ترتبط بالعاملين والإدارة. (الغالي، 2008، صفحة 118)

ط.د نصرالدين جديد، د. يونس مسعودي

إن نجاح أي منظمة باختلاف نوعها يعتمد إلى حد كبير على إشكالية التوفيق بين مجموعة من المتغيرات مثل الإدارة والعمليات والهيكل والإستراتيجية وبين البيئة التي تنشط فيها، لاعتبار أن المنظمة تعد جزء من النسيج الإجتماعي الكلي تتفاعل مع مكوناته وتعد برامج وتناسب ومتطلباته، وبالتالي كيف يمكن للمنظمة التموّج بناء على هذه التحديات؟

للإجابة على هذا السؤال علينا فهم وتشخيص البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة وأثرهما على الأداء العام للمنظمة:

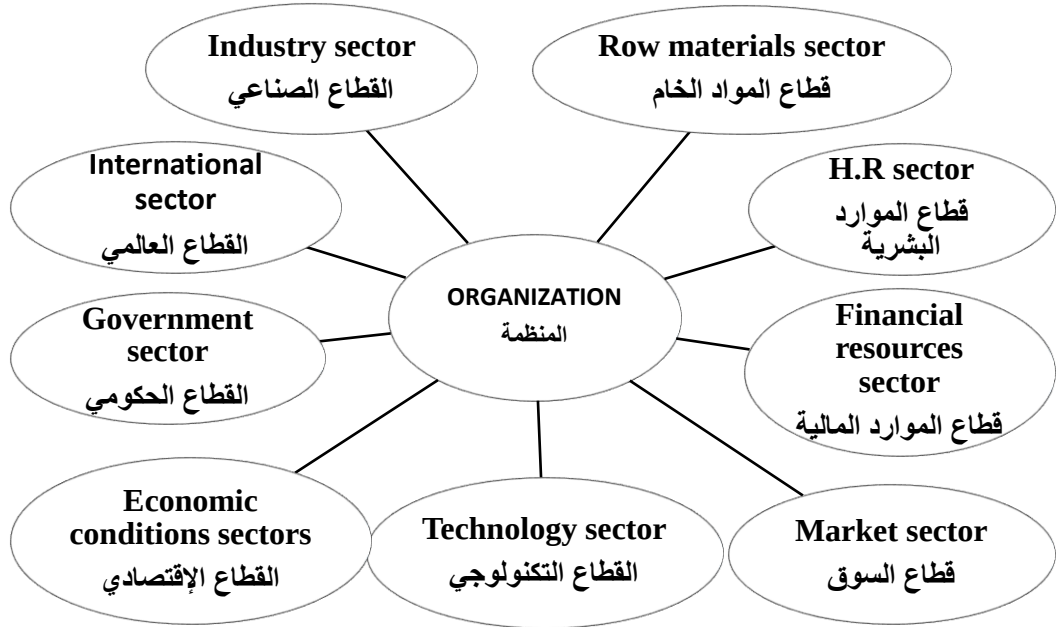
1.2 عناصر البيئة الخارجية للمنظمة:

تطرق جون كاوس خلال العشرينات من القرن الماضي على أهمية العلاقة التفاعلية بين حياة الانسان والبيئة التي يعيش فيها مستخدما في ذلك علم البيئة (الإيكولوجي) والذي يهتم بدراسة العلاقات المشتركة والمتبادلة بين الكائنات الحية وبيئتها، وعلى هذا النحو جاء إسهام كاوس في علم التنظيم والتسيير والذي اعتبر المنظمة كائنا حيا وجزء من النسق الاجتماعي حيث لا يمكن فهمها ومعرفة كيفية أدائها لوظائفها دون التعرف على علاقتها مع العوامل البيئية التي تنشط ضمنها، كالتكنولوجيا والأفكار والأفراد وغير ذلك. (الطائي علي حسون، صفحة 205)

تتبادل المنظمة التأثير وتستمد وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة المتغيرات والأبعاد التي تحيط بها وتمثل مكونات هذه البيئة الخارجية ولعل أن أبرز التصنيفات الشائعة للعناصر البيئية المختلفة نجد إسهام ريتشارد دافت في كتابه نظرية المنظمة والتصميم، والذي صنفها إلى تسعة مجموعات تمثل القطاعات الخارجية التي تؤثر على سلوك المنظمة، وهي كما في الشكل الموالي:

فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة

الشكل رقم (1) العناصر البيئية المختلفة للمنظمة



المصدر: (Daft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design* (Vol. Tenth). U.S.A: Cengage Learning, p. 141

2.1.2 القطاع الإقتصادي :Economic sector

يعتبر القطاع الإقتصادي من القطاعات البارزة التي تؤثر في عمل واستراتيجية المنظمة ويبرز ذلك من خلال التطورات الحاصلة في النظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المنظمة، من خلال الظروف الاقتصادية السائدة كالأزمات الاقتصادية أو تدهور الأسعار، النظام البنكي والسياسات المالية، ارتفاع الطلب الخارجي، ندرة أو وفرة المواد الأولية، شدة المنافسة وغيرها، و بالتالي فالظروف الاقتصادية قد تنتج عناصر إيجابية تعود بالفائدة على المنظمة، كمثال المنظمات التي تركز نشاطها على التصدير والتي تستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. (أونيس عبد المجيد، 2013، صفحة 108)

3.1.2 القطاع التكنولوجي :Technology sector

ط.د نصرالدين جديد، د. يونس مسعودي

تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها، كما أنها تعني التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة، وتمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في اطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة. (الشماع، 2005، صفحة 194)

يعد القطاع التكنولوجي من العناصر الأكثر حداثة والتي تنامي تأثيرها على المنظمات المعاصرة من خلال توجيه فلسفة تسييرها وآليات عملها، وذلك من خلال جزئية تسويقها للخدمة أو السلع التي تقدمها عبر آليات رقمية حديثة، إن آلية التسويق الإلكتروني كمثال واستغلال التطورات الرقمية أصبح ضرورة ملحة للمنظمات المعاصرة في الترويج لصورتها في المجتمع، إلا أن ذلك لا يمنع من القول بأن الأمر ينطوي على بعض الصعوبات في نقل أعمال المنظمات إلى شبكة الإنترنت لمجرد الرغبة في نقل عمليات البيع والشراء على هذه الشبكة، بل أن الأمر يتطلب المزيد من التشخيص والتخطيط والتفكير الدقيق لتأشير حدود التفاعل الحقيقي مع البيئة التي تتفاعل معها المنظمة، لكل ذلك يمكن القول أن الدخول إلى شبكة الإنترنت لإنجاز المهام التسويقية عملية ليست سهلة وتمثل بذات الوقت تحديا لقوة وإمكانية نجاح منظمات الأعمال في المستقبل، وتنحصر هذه التحديات إلى حد ما بما يأتي: الانسجام مع البيئة، الأمان والحماية في نقل المعلومات، إدارة عمليات التبادل التجاري، الازدحام والمنافسة في نقل المعلومات، معوقات أنظمة الدفع الإلكتروني. (عليان، 2015، صفحة 285)

4.1.2 القطاع العالمي International sector:

يقصد بالقطاع العالمي ذلك المدى الذي تتأثر به المنظمة من قبل المنظمات الموجودة في دول أخرى أو بالقوانين والتشريعات الصادرة من الهيئات العالمية، إن خير مثال عن تأثير المنظمة بالقطاع العالمي ما حدث في الثلاث سنوات الأخيرة مع ظهور جائحة الكوفيد حيث ووفقا لمنظمة الصحة العالمية فإن العوامل الحاسمة لهزيمة جائحة (كوفيد 19) لا تزال بعيدة، وأنها معتمدة على تطور الفيروس والإجراءات الوقائية، وأن السيطرة على هذا الوباء قد يمتد إلى 4 أو 5 سنوات على الأقل، ومن خلال هذه التوصيات

فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة

فرضت الحكومات حول العالم تدابير وإجراءات احترازية، لعبت هذه الإجراءات دورا هاما في احتواء تداعيات هذه الأزمة من حيث عدد الإصابات، و في ما يقابل ذلك أدت هذه الإجراءات إلى وضع العالم في حالة "إقفال" شبه تام، وجمدت حركة الإنسان والأنشطة الاقتصادية، وأصبح يشار إلى الأزمة الراهنة بـ "الإغلاق الكبير" (The Great Lockdown) "على غرار أزمة "الكساد الكبير" التي حدثت في عام 1929. (الخوري، 2020، صفحة 19)

5.1.2 قطاع الموارد المالية Financial resources sector:

يخضع النشاط المالي للمؤسسة إلى الإطار القانوني والتنظيمي والذي تضطر المؤسسة للتعامل معه، حيث يتضمن هذا الإطار مختلف القواعد والإجراءات التي تضبط التعاملات المالية للمؤسسة مع مختلف الأطراف ومنها الإجراءات المنظمةة لإنشاء المؤسسات و تصنيفها، القواعد المنظمة للإئتمان تلك المتعلقة بحماية المؤسسة إضافة إلى ذلك يتكون قطاع الموارد المالية من عدة متغيرات لها انعكاس كبير على المحيط الداخلي للمؤسسة، وتتميز هذه المتغيرات بدرجة عالية من المرونة والتغير، ومن بين هذه المتغيرات أسعار الفائدة و الصرف، معدلات الإقتطاعات المالية والاجتماعية، وإلى جانب ذلك دور سوق المال في تدعيم رأس مال المؤسسة، كما يحتوي المحيط المالي على عناصر أخرى ذات طبيعة تمويلية و تتمثل في مؤسسات القطاع البنكي، حيث تعمل هذه المؤسسات على تمويل الاحتياجات المالية للمؤسسة عن طريق القروض الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل، يتمثل دور التسيير المالي في تكييف المؤسسة مع هذه العناصر، أي الاستجابة للتغيرات في البيئة المالية، ومن ثم تحقيق الأهداف المالية والتي تختلف حسب طبيعة كل عنصر مالي.

تزداد قيمة المؤسسة كلما تمكنت من تحقيق نتائج محاسبية بشكل مستمر، بحيث تتراكم النتائج و تكون فوائض مالية موجبة، تشكل ما يسمى بثروة المؤسسة، ولا يكفي أن نتائج موجبة في الطرف الحالي فقط، بل يجب أن تسعى إلى تحقيق نتائج في المستقبل من خلال دراسة المردودية المستقبلية، وتحديد

ط.د نصرالدين جديد، د. يونس مسعودي

الجدوى من المشاريع الاستثمارية في المستقبل، ومن ثم يمكن توقع حجم الثروة تأسيساً على النتائج المحققة في الماضي والحاضر، ومن خلال ما يعرف بالقيمة الحالية للمؤسسة. (يوسف قريشي، 2006، صفحة 39)

6.1.2 قطاع المواد الأولية Row materials sector:

ونخص بالذكر هنا المؤسسات الاقتصادية التي تهدف إلى تعظيم الربح بحيث أن الزيادة في المواد الخام تؤثر بصفة آلية على سعر المنتج ومن هنا تقف المؤسسات أمام تحدي البحث عن مصادر جديدة تتوافق ومعايير الجودة التي تعمل عليها المؤسسات، لذلك نلاحظ التأثير المباشر لقطاع المواد الأولية على المنتج بصفة خاصة وبإستراتيجية المؤسسة بصفة عامة.

7.1.2 القطاع الحكومي Government sector:

يعتبر القطاع الحكومي عاملاً مؤثراً على تموقع المؤسسة لمجموعة من الاعتبارات، بدليل أنه يفرز مجموعة السياسات والتشريعات التي تصدر من النظام السياسي، هذه المخرجات التي يقدمها القطاع الحكومي تتعلق بصفة متينة بالتغيير الاقتصادي والذي قد ينتج:

- ارتفاع الأسعار ونسبة التضخم.
- نسبة ومعدلات البطالة.
- الاستثمارات العامة والخاصة.
- التجارة الخارجية (الإستيراد والتصدير).
- عدد المنافسين في الأسواق الداخلية، إضافة إلى عدد المنافسين الأجانب في الأسواق الخارجية.
- قوة وضعف المنافسين.
- الكتلة النقدية المخصصة للاستهلاك الجاري للتجهيزات وللتوفير.
- المعطيات الخاصة بالدخل الفردي.
- السياسات النقدية، الضريبية، الاقتصادية. (بن حبيب، 2013، صفحة 39)

فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة

8.1.2 قطاع السوق Market sector:

إن نقطة البداية لرصد علاقة قطاع السوق بالمنظمة هو المعرفة والإدراك برغبات واحتياجات المستهلك لتحقيق رضاه، ومن ثم تحقيق الربح المنشود بناء على هذا الرضا وليس من خلال زيادة حجم المبيعات، أي أن المؤسسات يمكن أن تضحي ببعض الربح في سبيل إشباع رغبات واحتياجات المستهلك وتحقيق رضاه، كذلك اتضح للمسؤولين في المؤسسات أن تحقيق هذا الهدف لا يتم إلا من خلال تحقيق التناسق والتكامل بين الأجزاء الداخلية من إدارات وأقسام وأفراد وغيرها حتى تعمل المنظمة كوحدة واحدة، وليربط المؤسسة بالسوق وجدت خاصية التسويق للتعريف بالمنتج وبيعه كل ذلك أدى إلى زيادة الاهتمام بالتسويق وأصبحت هناك إدارة للتسويق تتبع المدير العام مثلها مثل إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات وأصبح لهذه الإدارة مديرا يتولى مسؤوليتها ويقوم بأداء كل الأنشطة التسويقية الواجبة بمعاونة رجال التسويق، وعندئذ لم يعد التسويق نشاطا يبدأ بعد الإنتاج فقط بل نشاطا يبدأ في كل مراحل العملية الإنتاجية. (الشميمري، 2009، صفحة 408)

9.1.2 القطاع الصناعي Industry sector:

يعد القطاع الصناعي من القطاعات المؤثر على نمط تسيير المؤسسات لعدة اعتبارات منها التفتح على السوق العالمي، بحيث أصبح من المستحيل أن تحقق المؤسسات الكبرى متطلباتها التنموية بجهد منفرد دون الاندماج في الاقتصادين المحلي والعالمي خصوصا في ما يسمى بالتكتلات الاقتصادية وما ينجم عنها من منافع تحصلها المؤسسة بشكل خاص والدولة بشكل عام، وفي هذا الصدد تلجأ بعد الدول إلى التكتل مع غيرها من الدول لتبادل وتقاسم المنافع المشتركة، ذلك لأن المتغيرات العالمية المتلاحقة لا تخلو من بعض المخاطر والمخاوف ولا تستطيع الدولة بمفردها تحمل تلك المخاطر، وتقل المخاطر كلما كان التعاون هو السائد بين مجموعة من الدول أكثر، لذا نجد التوجه الدولي نحو الإقليمية والتكتل الاقتصادي خصوصا في

ط.د نصرالدين جديد، د. يونس مسعودي

الجانب الصناعي والتصدير يتزايد يوما بعد يوم، حيث أصبحت الدول الكبرى تحتمي بمحيطها الإقليمي وتوسعه بغية الدفاع عن مصالحها الاقتصادية. (الكفري، 2014، صفحة 42)

10.1.2 قطاع الموارد البشرية H.R sector:

تكمن أهمية قطاع الموارد البشرية في الاهتمام بالموارد الرئيسي في المنظمة وهم الأفراد العاملين الذين تستقطبهم من البيئة الخارجية للمنظمة، بحيث أنه لا توجد منظمة دون تركيبة بشرية متنوعة من حيث الكفاءة والفعالية، إذ تتكفل المنظمة بإدارة وتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمنظمة ودراسة مشاكلهم ومعالجتها وتقسيم الوظائف عليهم بما يتناسب وأهداف المنظمة.

كما تحتل الموارد البشرية مكان الصدارة بين الموارد التي تحتاجها المنظمات لتحقيق أهدافها، ذلك أن المنظمات لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا من خلال العنصر البشري لديها، فأهمية الموارد البشرية تنبع من دورها المؤثر في كفاءة المنظمات و كفايتها، لأن الأفراد هم الذين يصممون المنتجات أو الخدمات ويقدمونها في قالب الذي تنشده المنظمة، وهم الذين يتحكمون في جودتها، وهم الذين يوزعون المواد المادية، ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمنظمات، ومن هنا فإن نجاح المنظمة يعتمد بصورة رئيسة على جودة القوى العاملة فيها، وعلى أداء هذه القوى، وفي الواقع فإن الموارد البشرية تضيف للقيمة، في حين تضيف كل الموارد الأخرى للتكاليف. (يوسف، 2017، صفحة 22)

2.2 متطلبات البيئة الداخلية للمؤسسة:

إن الأداء الفعال للمؤسسة يرتبط بشكل مباشر بفلسفة التسيير الداخلية للمؤسسة فكلما كانت المؤسسة قوية على المستوى الداخلي كلما انعكس أدائها على المستوى الخارجي، لذلك نجد مجموعة من العناصر المكونة للتنظيم الداخلي نرصدها من خلال الشكل الموالي:

فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة

الشكل (2) عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث استنادا على مجموعة من المراجع

2.2.2 العناصر المادية:

تعد العناصر المادية مكونا أساسيا من مكونات المؤسسات، فنوع المنتج المقدم يلعب دورا هاما في نمط التسيير بشكل عام وكذا نوع الموارد البشرية التي تتسم بالمهارات المناسبة لطبيعة المنتج المقدم من طرف المؤسسة، بنفس الأهمية نجد المعدات والتجهيزات الآلية والتي تواكب التكنولوجيات الحديثة من برامج وعتاد مادي، وعلى نحو آخر يتمثل تأثير المواد الخام والطاقة على الإنتاجية في زاويتين:

- الأولى جودة المواد الخام.
- الثانية الكميات المستهلكة من المواد الخام.

ط.د نصرالدين جديد، د. يونس مسعودي

تتأثر المؤسسة بشكل عام والإنتاجية بشكل واضح وخاص بحالة المعدات والتجهيزات الآلية المتاحة، وبالتالي يمكن تصور ارتفاع الإنتاجية إذا تمكنت الإدارة من مراعاة:

- الاختبار الأمثل لأنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات.
- حسن اختيار حجم المعدات والتجهيزات بحيث توفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها.
- ضمان التوافق بين طاقات المعدات والتجهيزات بحيث تناسب العملية الإنتاجية دون أعطال نتيجة الاختناقات في بعض المعدات.
- تصميم مناسب للتوزيع المكاني للآلات والمعدات.
- توفر وسائل الصيانة الوقائية (Preventive Maintenance) والصيانة التصحيحية (Corrective Maintenance).
- تجهيز مستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات والمعدات المستخدمة.
- تكوين العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات. (السلمي، 2007، صفحة 40)

3.2.2 العناصر الإنسانية:

عندما نتحدث عن العناصر الإنسانية في المؤسسة فنحن نقصد بذلك مجموعة الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة وبالتالي فإن الإدارة المثلى لهذه الموارد قد أخذت من التنظير الكثير خصوصاً فيما يتعلق بالتسيير والإدارة بحيث تتمتع إدارة الموارد البشرية كأحد وظائف المؤسسة بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة، وعلى ضوء ما سبق تتركز أهمية العناصر الإنسانية في المؤسسة في مجموعة من الإعتبارات:

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الموارد المادية المتاحة بالمؤسسة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية .

فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة

- تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة بمرور الوقت، في حين نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.
- إن الموارد البشرية تمثل أساسا قويا للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد والمثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة للمؤسسة.
- تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة الصادرات، وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.
- إنه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوى بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم. (القحطاني، 2015، صفحة 26)
- وفي ذات السياق يتفق معظم الخبراء والممارسين، على أن هناك خمس وظائف أساسية يؤديها المديرون في تسيير العناصر الإنسانية داخل المؤسسة، وتتمثل في: التخطيط، التنظيم، تكوين وتنمية الكفايات، القيادة، والرقابة، والجدير بالذكر أن هذه الوظائف تمثل في مجملها عناصر العملية الإدارية، (ديسلر، 2003، صفحة 44) ونشير فيما يلي إلى أهم الأنشطة التي تتضمنها كل وظيفة :
- التخطيط planning: هو مهمة ووظيفة في نفس الوقت والتي يتكفل بها القائد الإداري في إعداد برامج للتوظيف واستقطاب الموارد البشرية بما يتناسب والاحتياجات الفعلية للمؤسسة.

ط.د نصرالدين جديد، د. يونس مسعودي

- التنظيم Organizing: تشمل هذه الوظيفة مجموعة من التدابير والتي تموس جميع القوى العاملة بالمؤسسة ويتعلق التنظيم هنا بتوزيع الوظائف حسب المهارات والكفاءات المتاحة في المؤسسة
- تكوين وتنمية الكفاءات Staffing: يعد التكوين الموظفين عنصرا هاما في حياة المؤسسة بحيث تسعى هذه الاخيرة إلى تحيين مهارات موظفيها وتطويرها عبر إعداد برامج تكوين دورية لتسهيل العمل داخل المؤسسة لإكساب الموظفين مهارات جديدة تواكب بها التطورات التكنولوجية الحديثة.
- القيادة Leading: وهي الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية، بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين، والاحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل.
- الرقابة Controlling: هذه العملية تعتبر أساسية لتوجيه سلوك الموظفين في المؤسسة حيث تتضمن وضع المعايير الرقابية مثل: الحصة السوقية، أو معايير الجودة أو مستويات الإنتاج، ثم إجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع تلك المعايير الموضوعية، بالإضافة إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات المصححة في حالة وجود اختلالات بين الأداء الفعلي وتلك المعايير.

3. سمات القيادة الرشيدة في الفكر الإداري الحديث:

1.3 مفهوم القيادة الإدارية:

تشكل القيادة الإدارية محورا مهما ترتكز عليه مختلف العمليات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية فيها وكذا تأثيرها بمتغيرات البيئة الخارجية التي سبق وأن ذكرناها أصبح لزاما على المنظمات مواصلة البحث في أساليب إحداث التطوير على مستوى المؤسسة، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة رشيدة، لذلك تعد القيادة الإدارية الرشيدة من الفنون الواجب توفرها في شخص مدير المؤسسة ليجعل منها وسيلة توجه

فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة

سلوك الأفراد العاملين بما يتناسب وتحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبما يحقق التميز والإبداع الإداريين، إن هذا التأثير الذي يمارسه الرئيس على مرؤوسيه يعد أيضا مؤشرا من مؤشرات الرضا الوظيفي، وتحقيق ذلك يزيد من احتمالية الإبداع في الإنتاج، وفي هذا السياق أسهم مجموعة من المختصين في تحديد خصائص ومعايير تكفل للمدير ترشيد قراراته، وقبل الخوض في تحديد هذه المعايير يستوجب علينا فهم ماهية القيادة الإدارية أولا:

أسهم كل من (Pfiffner) و(Prethus) في تعريفهما للقيادة على أنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات، وشحذ همهم لبلوغ غاية منشودة، وهي كذلك نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في شخص المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الشخصية. (رشوان، 2010، صفحة 14)

"من السهل أن تكون إداريا متميزا ولكن ليس من السهل أن تكون قائدا لمجموعة أفراد، فالتأثير أمر مكتسب يعمل عليه، فغالبا ما يساء فهم القيادة عندما يسمع الناس أن شخص ما لديه لقب مثير للإعجاب أو منصب قيادي معين، إن الفرد ليكون قائدا بالمنصب فهذا قد يكون متاح ولكن القيادة الحقيقية شيء مختلف"، هكذا عبر John Maxwell عن فكرة القيادة الإدارية في كتابه 21 قانون للقيادة. (Maxwell, 2007, p. 31)

وعلى نحو آخر أسهم الدكتور وفيق النخلة بتحديد الفرق بين القيادة والرئاسة، حيث عرج إلى وجود اختلاف جوهري بينهما، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطه منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة. (النخلة، 2014، صفحة 43)

2.3 القيادة الإدارية على مستوى فرق وجماعات العمل:

ط.د نصرالدين جديد، د. يونس مسعودي

إن القيادة الإدارية التقليدية على مستوى جماعات العمل تتسم بالجمود والتعصب للوائح التنظيمية المنظمة لعمل المنظمة بشكل عام، وبالتالي نجم على ذلك مجموعة كبيرة من الاختلالات على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين إضافة إلى كثرة الصراعات التنظيمية، وفي ما يلي نرصد الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الابتكارية على مستوى التنظيمات الفرعية للمؤسسة:

الجدول (1) القيادة الإدارية التقليدية والقيادة الابتكارية

عناصر المقارنة	القائد التقليدي	القائد الابتكاري
الاتصال	يسيطر ويوجه بصفة مباشرة معتمدا على الاتصال الأحادي في توجيه تعليمات.	القائد يوضح لأعضاء الجماعة كيف يمكن أن يتواصلوا بفعالية وفق قواعد السلوك، كما أن أعضاء الجماعة يبادرون بالاتصال بأي عضو من الذين يعتقدون أنه يملك معلومات قيمة أو لديه اهتمام بالموقف الذي تعيشه الجماعة.
إدارة الصراع	القائد هو الذي يدير الصراع، وهو من يحدد نتائجه.	القائد يوضح للجماعة كيف يمكن لها أن تدير صراعاتها بنفسها.
حل المشكلات	القائد يحل المشكلات التي تعترض التنظيم بما يراه مناسب.	القائد يوضح للجماعة أنموذج حل المشكلات، كما يضمن بأن أعضاء الجماعة لديهم القدرة للوصول الى المعلومات اللازمة لحل المشكلات، وبالتالي فإن أعضاء الجماعة يأخذون على عاتقهم مسؤولية تحديد وحل المشكلات التي تعترضهم.
صنع القرار	يتخذ قرارات ارتجالية وقد يستشير أعضاء التنظيم.	أعضاء الجماعة يصنعون القرارات بأنفسهم كأعضاء أو كجماعة، كما أن القائد وأعضاء الجماعة معا يضعون القرارات المناسبة بالإجماع.
حدود الإدارة	القائد مسؤول إلى حد كبير عن الاتصال والتنسيق وحل المشكلات من خارج الجماعة.	القائد يعلم الأعضاء آليات التواصل والتنسيق وكيف لهم أن يحلون مشاكلهم مع أشخاص من خارج الجماعة.

فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة

المصدر: (سهيلة عباس، 2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيقية تدريبية لتنمية الإبداع الإداري). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. ص.78)

يكن الهدف من تبيان خصائص القادة الموجودين على مستوى التنظيمات الفرعية حسب الجدول أعلاه في أن المعيار الأساسي لتسيير الموارد البشرية من طرف المدير هو فهم خصائص الأفراد العاملين في المؤسسة ونسبة انسجامهم، إنه ومن أجل الإدارة الناجحة لهذه الموارد على المدير أن يمتلك القدرة على صناعة القرار واتخاذها سواء كان المدير يتخذ قراراته بمفرده أو بالتعاون مع المجموعة، ومن الضروري أيضاً أن يرى المرؤوسون أو الأتباع أن مديريهم يتخذ قراراته بثقة نيابة عنهم، وعندما تكتمل مناقشة صنع القرار يشير المدير للآخرين بأنه قد حان الوقت لتنفيذ القرار، لذلك من المعايير الهامة في القيادة الرشيدة ضبط و تحسين مهارات صنع القرار من خلال التركيز على المسائل التالية: تحديد الأولويات، وضع أهداف واضحة، صياغة مقارنة منهجية منظمة للتنفيذ. (أوكونر، 1997، صفحة 75)

3.3 القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتسيير الموارد البشرية:

إن القيادة الأخلاقية للمنظمة بشكل عام تبدأ بالاهتمام الأمثل بالأفراد العاملين من أول مراحل الإستقطاب إلى التعيين وتوزيع المهام، لذلك وفي هذا السياق لابد من توفر قواعد القيادة الرشيدة للموارد البشرية والتي نوجزها في ما يلي:

- اختيار الأفراد العاملين وفقاً لقواعد النزاهة والكفاءة، بعيدة عن الوساطة والمحاباة.
- احترام الخصوصيات الإنسانية للمديرين وللعاملين، ومراعاة مشكلاتهم الشخصية والاجتماعية.
- تأمين مستلزمات العيش اللائقة للعاملين، بما في ذلك متطلباتهم الصحية والدراسية، ووسائل الراحة والاستجمام.
- اعتماد معايير واضحة في توصيف الوظائف، وتحديد الصلاحيات لكل من هذه الوظائف لكي تتحدد قواعد تقييم الأداء بوضوح وشفافية.

ط.د نصرالدين جديد، د. يونس مسعودي

- تحديد نظام الأجور والحوافز وفقا لمعايير محددة، تركز على الدرجة العلمية، وإلى المردودية، وإلى الكفاءة.
- اعتماد قواعد واضحة للترقية، ولتقديم المكافآت.
- تحديد قواعد التواصل والتعاون بين الادارة والموظفين لا يكون فيها استقواء أو اذلال، أو حط من كرامة العاملين.
- ارساء ثقافة تنظيمية راقية عند العاملين، يستندون عليها في تعاملاتهم مع زملائهم ومع المستفيدين أو الزبائن. (زيدان، 2014، صفحة 54)
- لا بد لأي ادارة تتعاطي في شؤون الأفراد أن تأخذ بعين الاعتبار النزعة الإجتماعية لهؤلاء، فلا يمكن للإنسان أن يعيش معزولا عن الآخرين، لا في المنزل ولا في العمل، وحق الانسان بالتواصل مع الآخرين مبدأ أخلاقي كفلته الاتفاقيات الدولية التي تراعي حقوق الأفراد المختلفة، وبالتالي لا بد للمؤسسة الراقية من أن تحترم حق العاملين بالتواصل فيما بينهم، بما في ذلك احترام حقوقهم النقابية المشروعة بالدفاع عن مكتسباتهم، وتحسين ظروفهم في العمل.
- يهتم القادة الأخلاقيون بقضايا العدالة والمساواة، ويجعلون من أولى أولوياتهم التعامل مع جميع أتباعهم بطريقة متساوية، وتستلزم العدالة أن يضع القادة قضايا العدالة محور اتخاذ قراراتهم، وكقاعدة: "لا ينبغي أن يتلقى أي أحد معاملة خاصة أو اعتبارات خاصة إلا إذا كان موقفه الخاص يتطلب ذلك." وفي الحالات التي يتم فيها معاملة الأفراد على نحو مختلف، فإن أسس تلك المعاملة المختلفة يجب أن تكون واضحة ومعقولة وقائمة على قيم أخلاقية سليمة. (هاوس، 2018، صفحة 501)

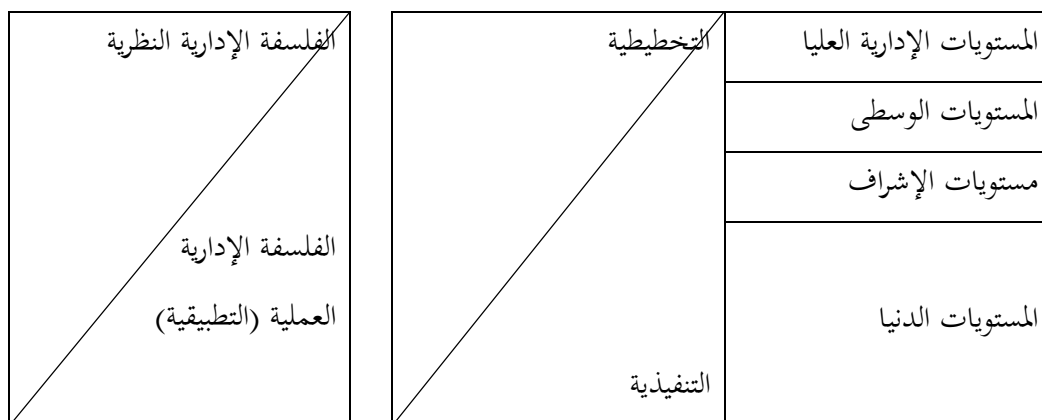
4.3 فلسفة التسيير ركيزة أساسية لتحقيق التميز الإداري:

إن كل ما سبق من تشخيص للعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة والأثر الذي تتركه على الأداء العام للمؤسسة، إضافة إلى مجموعة الاعتبارات التي يتعين على المدير الوقوف عليها للتسيير الأمثل لجماعات

فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة

العمل، كل هذا أوضح لنا وجوب إحقاق فلسفة تسيير فعالة تجسد خصوصيات التميز الإداري على مستوى المؤسسة بشكل عام، وبمعنى أدق ربط الجوانب النظرية من رؤى وأفكار بالجوانب العملية التطبيقية باعتبار أن العمليات التخطيطية تصاغ من طرف المستويات العليا وبدرجة أقل المستويات الوسطى ومن خلال الشكل الموالي نلمح أنه كلما انخفضت المستويات تحولت الأفكار النظرية إلى واقع عملي ملموس متجسد في التنفيذ الفعلي للفلسفة الإدارية النظرية.

الشكل (3) المستويات الإدارية بين النظرية والتطبيق



المصدر: (ناصر هاشم). (2005). الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار أسامة للنشر، صفحة. 10

وفي سبيل تذليل وإيضاح ما سبق يتعين على المدير أن يجسد مهاراته والمعطيات المتوفرة لديه في فلسفة تسيير تتناسب وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وأن يدير الأنواع المتدرجة من التواصل الشخصي على مختلف المستويات، وبناء على حجم مسؤولياته، وذلك على النحو التالي:

- إجراء مقابلات فردية غير رسمية، وتكون عادة مناقشات خاصة والتي تعد فرصة للتواصل الشخصي، ولتدعيم اتجاهات العمل وقيمه.
- اعتماد لقاءات فردية رسمية، تكون عادة لقاءات شهرية، وتشكل فرصة لمراجعة الموضوعات الجارية، والأهداف والأداء الشخصي.

ط.د نصرالدين جديد، د. يونس مسعودي

- اجتماعات مخصصة للمجموعات، تكون لمناقشة موضوعات محددة العنوان والزمن، وتركز في المقام الأول على التحليل، وصنع القرار.
- اجتماعات الإدارة من خلال مراجعات أسبوعية أو نصف أسبوعية، أو شهرية (بجدول أعمال المراقبة لأداء جماعات العمل)
- إيجاد صيغ لطرح المراجعات الموضوعية خلال الاجتماعات فحواها يتمثل في تقييمات دورية لوظائف العمل الرئيسية.
- التخطيط والميزانية السنوية فهي فرصة مثلى لاستعراض الإستراتيجيات ومدى التقدم في إنجازها. وعلى قمة هذا التدرج، تأتي مقابلة العاملين؛ حيث تقود هنا فريق أكبر من العاملين تحت رئاسة مباشرة من المدير والتي تكفل توصيات وتوجيهات لضبط إيقاع مختلف العمليات الإدارية في المؤسسة. (أندرسن، 2016، صفحة 141)
- إن محور فلسفة التسيير يتقاطع مع بشكل مباشر مع متطلبات الأداء الإداري في القرن الواحد والعشرين من خلال الهندسة الإدارية، والتي تقوم على معالجة أربعة أسئلة كبرى صاغها جيمس تشامبي في كتابه إعادة هندسة الإدارة وتتمثل في:
- ما الغرض من مشروع العمل؟
- ما نوع الثقافة التي نريدها؟
- كيف نقوم بأداء أعمالنا؟
- ما نوع الأشخاص الذين نرغب في العمل معهم؟ (تشامبي، 2003، صفحة 51)
- إنه ومن أجل إيجاد ترتيبات عملية لهذه الأسئلة ومن أجل أيضا تبني منهجية فعالة بإعادة هندسة العمليات لا بد من تقدير قيمة جميع العمليات سواء الداخلية أم الخارجية للمؤسسة والمتمثلة بعمليات تطوير المنتج، والإنتاج، وبيئة التصنيع العالمية، والتوزيع، والتزويد، والتسويق، وعلاقات المنظمة ببيئتها الداخلية ومحيطها الخارجي، كلها تحتاج إلى أن تكون متكاملة ومتناسقة، وذلك حتى يتم زيادة الفاعلية

فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة

على المستوى الداخلي من جهة، بالإضافة إلى تحسين الخدمات المقدمة للعملاء على المستوى الخارجي من جهة أخرى، مع مراعاة الاعتبار الذي يرافق هذه العمليات والمتمثل في تكنولوجيا المعلومات، والتي تعتبر الجزء المكمل من أجل الوصول إلى تطبيق ناجح لهذه المنهجية، للعمل على إحداث تغييرات جذرية في استراتيجيات التطبيق، وهذا كله يستدعي إحداث تغيير في الأساليب، وتكريس فعالية الأفراد العاملين بالمؤسسة، لأن المظهر الأساسي لمنهجية الهندسة الإدارية هو عنصر الإنسان، لذلك يجب أن تتأكد القيادات في المؤسسات من توفر الدافعية المناسبة والمتزايدة، مع توفر في التكنولوجيا المطلوبة لأغراض التطبيق.

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث تشخيص متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة وعلاقتها بالأداء الفعلي للإنتاج، كما عرجنا بالحديث على إشكالية القيادة الرشيدة كخيار لضبط هذه المتغيرات وتوجيهها بما يخدم الهدف الذي أنشأت من أجله المؤسسة، كما لا تكون القيادة رشيدة إلا بتوفر فلسفة تسيير تتسم بالمرونة والفعالية وتواكب التطور الذي يمس الفكر الإداري الحديث، ولا يمكن تجسيد فلسفة تسيير مناسبة دون إرساء نظام اتصالات داخلي فعال يربط مختلف العمليات الإدارية، وفي سياق آخر فإنه ومع بؤادر القرن الحادي والعشرين زادت أهمية معالم تكنولوجيا المعلومات، وأصبحت تمثل أهم الدعائم الأساسية لتنمية المؤسسات المعاصرة، لذلك فإن أي جهد مبذول لتحقيق التنمية الإدارية يعتمد في أهم جوانبه على تكنولوجيا المعلومات والتي شملت العديد من النظريات والأسس والفنون والنظم والنماذج، والتي اعتمدت على الفكر البشري والنظم المادية وارتبطت بالزمان والمكان، لقد تميز العقد الأخير في القرن العشرين بالاهتمام الكبير مع المعلومات في مختلف المجالات سواء كان ذلك بالأجهزة والمعدات والأدوات المادية والاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتعامل معها، أو بطريق معالجتها وبرمجتها، أو بالموارد البشرية العاملة معها أو فيها، أو بالسياسات والإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق أقصى استفادة منها.

لذلك ومن خلال ما سبق توصلنا إلى النتائج الآتية:

- مراعاة البيئة الخارجية مهمة جدا لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة باعتبار أن هذه الأخيرة تتموقع بناء على التشخيص الأمثل والجيد لهذه العناصر.

ط.د نصرالدين جديد، د. يونس مسعودي

- ضبط البيئة الداخلية مهم جدا لتحقيق التميز الإداري، ويتمثل ذلك في توجيه سلوك الأفراد العاملين وتقييم أدائهم وتثمين أعمالهم استنادا على فلسفة تسيير فعالة ومنهجية.
- الهندسة الإدارية أسلوب من الأساليب الحديثة لبناء نموذج إداري وتنظيمي متناسق يركز على توزيع المهام النظرية والعملية بشكل مناسب على مختلف المستويات الإدارية المختلفة.
- تكريس الإتصال الإداري الفعال وحل المشكلات وإدارة الصراع، كلها مؤشرات توحى بقيادة رشيدة للموارد البشرية.
- سمعة المؤسسة تعد نتيجة لتطافر العديد من المجهودات الفنية والعملية، فالحفاظ عليها أمر لا مناص منه.
- الرفع من الميزة التنافسية للمؤسسة يعتمد على فلسفة تسيير القائد الإداري فهو الضابط الذي يتحكم في نسبتها.

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

1. أحمد بن عبد الرحمن وآخرون الشميمري. (2009). مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والإتجاهات الحديثة). الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
2. بيتر ج. نورث هاوس. (2018). القيادة الإدارية (النظرية والتطبيق). (صلاح بن معاذ المعيوف، المترجمون) الرياض: مركز البحوث والدراسات.
3. جاري ديسلر. (2003). إدارة الموارد البشرية. (محمد السيد أحمد عبد المتعال، المترجمون) الرياض: دار المريخ للنشر.
4. جيمس تشامبي. (2003). إعادة هندسة الإدارة. (عبد الرحمن بن أحمد الهيجان وصلاح بن ابراهيم الخضير، المترجمون) الرياض: معهد الإدارة العامة.
5. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي). الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
6. رنجي مصطفى عليان. (2015). البيئة الإلكترونية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
7. سهيلة عباس. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيقية تدريبية لتنمية الإبداع الإداري). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة

8. شريف محمد يوسف. (2017). أهمية الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري. القاهرة: مكتبة جزيرة الورد.
9. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن الغالي. (2008). الإدارة والأعمال (المجلد الطبعة الثانية). عمان: دار وائل.
10. عبد الرزاق بن حبيب. (2013). اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
11. علي السلمي. (2007). إدارة الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب.
12. علي محمد الخوري. (2020). الاقتصاد العالمي بين مطرقة كورونا وسندان الأزمات. القاهرة: مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بجامعة الدول العربية.
13. كارول أوكونر. (1997). القيادة الإدارية الناجحة. (مركز التعريب والترجمة، المترجمون) لبنان: الدار العربية للعلوم.
14. مارك أندرسن. (2016). مدخل إلى فن القيادة. (عايدة الباجوري، مراجعة: طريف شوقي محمد، المترجمون) القاهرة: المركز القومي للترجمة.
15. محمد بن دليم القحطاني. (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل. الرياض: العبيكان للنشر.
16. مصطفى عبدالله الكفري. (2014). التكتلات والمنظمات الاقتصادية. دمشق: منشورات جامعة دمشق (كلية الآداب والعلوم الإنسانية).
17. ناصر زيدان. (2014). مهارة القيادة الإدارية وأخلاقيات الأعمال. لبنان: الدار العربية للعلوم.
18. ناصر هاشم. (2005). الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق. عمان: دار أسامة للنشر.
19. أونيس عبد المجيد وآخرون. (2013). مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية.
20. علي حسون الطائي وأكرم سالم الجنابي. (2014). قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
21. إلياس بن ساسي ويوسف قريشي. (2006). التسيير المالي (دروس وتطبيقات). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ط.د نصرالدين جديد، د. يونس مسعودي

22. خضير كاظم محمود و خليل محمد حسن الشماغ. (2005). *نظرية المنظمة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

23. وفيق جابر النخلة. (2014). *القيادة الإدارية والتحفيز*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Daft, R. L. (2008). *Organization Theory and Design* (Vol. Tenth). U.S.A: Cengage Learning.
2. Maxwell, J. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership*. (10th, Ed.) california: Library of congress cataloging in publication data.